

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Dossier: Faut-il abandonner les évaluations ?

Flohimont, Valérie; Lo Giudice, Christophe

Published in:
HR Square

Publication date:
2017

Document Version
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (HARVARD):

Flohimont, V & Lo Giudice, C 2017, 'Dossier: Faut-il abandonner les évaluations ?' *HR Square*, VOL. 14, p. 26 - 31.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Dossier 1 - Faut-il abandonner les évaluations ?, HR Square 14, janvier-février 2017

Si la réponse est « non », convient-il de revoir les dispositifs en place, et comment ? Si la réponse est « oui », faut-il les remplacer par autre chose ? Et par quoi ? Ces questions, nous les avons soumises à un panel de DRH émanant de l'Inspiration Board de HR Square. Conclusion : l'évaluation nécessite une remise à plat, et assurément un dépoussiérage.

Certaines entreprises, en particulier américaines, annoncent (vouloir) abandonner les évaluations. À contre-courant, d'autres commencent seulement à en introduire. S'agit-il d'un effet d'annonce un peu « marketing » des premières ou la pertinence de l'évaluation annuelle du personnel est-elle vraiment en question ?

Stephan Van Lierde (Cenexi LT) : « Il est indéniable que les entreprises déploient des trésors d'inventivité pour mettre en place d'importants systèmes visant à augmenter les performances, à pousser les gens à se dépasser et à dépasser leurs objectifs. Pourtant, au final, on constate que ces systèmes ne changent pas grand-chose. La grande majorité des travailleurs ne se battent pas vraiment juste pour obtenir une bonne évaluation et gagner quelques dizaines d'euros de plus. Les RH doivent donc s'interroger : est-ce que l'évaluation des performances et, surtout, tout ce qu'elle implique valent la peine et sont les meilleurs moyens pour stimuler les gens ? La question mérite d'autant plus de s'y arrêter que certaines entreprises n'ont aucun dispositif de ce genre et parviennent néanmoins à être très performantes ! »

Doris Sessolo (The Biotech Quality Group) : « L'évaluation annuelle classique peut comporter un certain nombre de travers. Plus la fixation d'objectifs est individualisée par exemple, plus on génère de l'individualisme, avec l'effet pervers que, dans une équipe où tout le monde est très performant, avec une enveloppe financière liée au mérite à partager, on se retrouve pénalisé comparé à une situation où l'on évoluerait dans une équipe moins performante. Cela peut créer une compétition interne négative et diminuer l'esprit d'équipe, car chacun pourrait trouver un intérêt financier à démontrer qu'il a été meilleur que son collègue au cours de l'année écoulée. Une autre limite tient au fait que, dans une grande entreprise, le collaborateur est évalué par son chef direct alors qu'il rapporte à d'autres et interagit avec des personnes de différentes équipes. Pour l'individu, se focaliser sur la relation au 'chef officiel' peut générer une meilleure évaluation, mais ne pas refléter la contribution réelle à des performances plus collectives. Par ailleurs, les reportings à plusieurs personnes en direct ou en 'dotted line' mettent le collaborateur dans une situation où plus aucun de ses supérieurs n'a la connaissance de la totalité du travail fourni au cours de l'année écoulée. »

Bruno Leman (CBC Banque & Assurance) : « Un des effets pervers de certains dispositifs de Performance Management tient au fait que l'on classe les collaborateurs, les fameux 'rankings'. Je pense qu'il est préférable de supprimer de tels scores au niveau de la performance et d'en revenir à des entretiens d'évolution de carrière en les axant sur le développement des compétences, par exemple. »

Anne Gilles (Actiris) : « Poser d'emblée le débat sur l'évaluation en lien avec un salaire variable en fonction des résultats, ranking, etc. est interpellant pour qui vient du secteur public où le système

d'évaluation ne s'inscrit pas du tout dans cette optique. Et je m'en félicite d'ailleurs ! Il n'y a pas, dans le public, ce lien entre l'évaluation positive et l'augmentation de la rémunération, mais, pour autant, la notion même d'évaluation n'en est pas moins sujette à réflexion, voire remise en question. Même si nous n'avons pas beaucoup la main sur le dispositif en lui-même dans la mesure où il est déterminé en grande partie par arrêté. À titre tout à fait personnel, je ne suis pas une fan de tels dispositifs que je trouve infantilisants, rien que dans l'appellation utilisée. Cela ne signifie par pour autant que je remette en cause la fixation d'objectifs clairs. En fait, ce que les gens attendent surtout, c'est du feed-back. L'évaluation telle qu'elle est réalisée actuellement est extrêmement vorace en temps et en énergie sans que la plus-value ne soit toujours au rendez-vous. »

Valérie Flohimont (Université de Namur) : « La lourdeur des dispositifs est un problème récurrent. Dans la fonction publique, il y a des entretiens d'évaluation, des entretiens d'évolution - deux à trois fois l'an ! - et des entretiens de fonctionnement. Avec, à la clé, énormément de documents. On passe sa vie à mener des entretiens, au point qu'on peut en arriver à se demander quand on travaille. À la fin, certains managers disent à leurs collaborateurs de remplir eux-mêmes les formulaires. Ce qui peut aussi avoir ses vertus par ailleurs... Bref, l'intention est souvent bonne, mais on aboutit à avoir des usines à gaz... »

Stephan Van Lierde : « C'est vrai aussi dans les multinationales. Un directeur qui a une équipe de 25 personnes n'a pas le temps de les voir chacune à raison d'une heure, de préparer raisonnablement l'entretien et d'opérer un suivi qualitatif. C'est trop lourd. D'autant plus si les collaborateurs qui lui rapportent sont aux 4 coins du monde, sous des fuseaux horaires différents et qu'il leur faut mener l'entretien à distance. Plus on monte dans la hiérarchie, plus on voit que les entretiens se font finalement sur des dimensions exclusivement business. »

Valérie Flohimont : « Au-delà de ces constats, toute une série d'études académiques remettent depuis des années en cause l'évaluation en tant que telle, que ce soit à titre individuel ou collectif, pour améliorer les performances, comme levier pour changer les comportements, et donc pas uniquement en lien avec la gestion des performances. Des dizaines d'effets pervers ont été démontrés. L'ouvrage de Bénédicte Vidaillet, *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, en est une belle illustration. Or, les entreprises continuent... »

Voilà qui apporterait de l'eau au moulin de ceux qui plaident en faveur de l'abandon pur et simple de l'évaluation ?

André Leclercq (Peaks Management) : « Gardons tout de même à l'esprit que le point de départ, c'est le besoin de feed-back et de reconnaissance de l'individu. Les RH ont inventé une série de systèmes plus ou moins formalisés pour y contribuer. Avec le risque, certes, qu'en les rendant obligatoires, ceux-ci deviennent routiniers et se vident petit à petit de leur sens, de leur substance. Dans certains cas, on est certainement allé trop loin dans le formalisme au point d'aboutir au fait que remplir le formulaire devient plus important que ce qui peut en découler. Je peux donc parfaitement comprendre que ce genre de système s'essouffle, mais le besoin de feed-back reste, lui, entier. Et les managers ne vont pas spontanément en venir à donner du feed-back de façon informelle et régulière. Dès lors, il me semble plus opportun de revoir l'évaluation pour encourager un changement de culture qui favorise un feed-back plus régulier, en continu. »

Pierre Leman (Novartis) : « Si l'on veut pouvoir différencier les talents, que ce soit pour les reconnaître ou pour les faire évoluer, il semble très difficile de ne plus procéder du tout à des évaluations. Sur quelle base les récompenserait-on ? Les ferait-on évoluer ? Ce qui me semble important, c'est de ne plus lier l'évaluation à un enjeu pécuniaire, mais de l'axer sur le

développement, sur l'apprentissage, sur le renforcement de dynamiques de collaboration... Si on va en ce sens, on ne discutera plus les évaluations de la même façon. »

Bruno Leman : « Il existe aussi d'autres dispositifs permettant de récompenser les performances, en particulier dans une optique plus collective via le dispositif de la CCT 90 et par le biais de l'octroi d'une participation bénéficiaire liée aux résultats. On peut aussi envisager une approche plus discrétionnaire en attribuant aux managers une petite enveloppe pour reconnaître en 'one-shot' une performance particulière et de telle façon que cette reconnaissance puisse s'opérer au moment où la performance est réalisée. Je pense qu'il est important de pouvoir avoir une réponse directe à une bonne performance et à tout moment dans l'année, plutôt que d'avoir une déconnexion par une évaluation en fin d'année et un octroi plus tard encore. »

Philippe Bertin (Prayon) : « J'ai pour ma part la conviction que l'évaluation restera un moment essentiel. Quel que soit le collectif envisagé - l'école, un mouvement de jeunesse, une équipe sportive, une entreprise, un pouvoir public... -, il existe de tels moments. La question clé ne porte pas tant sur l'outil que sur pourquoi et pour quoi on l'utilise. Peu importe, en fin de compte, qu'il soit très formalisé ou très peu, peu importe qu'il soit fort utilisé ou pas, ce qui compte, c'est d'assurer qu'il ait un impact positif par rapport à l'objectif qu'on lui assigne et, bien sûr, pour l'entreprise, sur le client final. »

Anne Gilles : « Attention aussi : la reconnaissance est un concept à géométrie variable. Certains en ont besoin de beaucoup, d'autres pas. Les uns ont besoin de reconnaissance collective, les autres d'une reconnaissance plus individualisée, personnalisée. On nous a souvent vendu l'évaluation comme un outil de dialogue, mais, tel qu'il est appliqué dans la plupart des entreprises, on va bien au-delà. Y compris dans le public, où il peut mener au licenciement - y compris de statutaires, et c'est d'ailleurs quasi la seule manière d'y parvenir - ou avoir un impact négatif sur une évolution salariale. En réalité, le système est rarement clair et totalement transparent pour toutes les parties. »

Est-ce à dire que les gens ne savent plus trop « dans quel jeu ils jouent » ?

Jean-Marc Benker (ProfilersConsulting) : « L'évaluation est avant tout un moment privilégié : il permet aux deux parties de sortir de l'implicite et de construire sur la confiance. Mais il faut bien admettre que l'évaluation vise aussi à sortir d'une forme de subjectivité. Il y a inmanquablement dans les entreprises des managers qui ne fixent pas d'objectifs, qui ne donnent pas de feed-back, puis qui peuvent venir chez les RG en disant, parfois sans sommation : 'Il faut licencier Dupont'. On va lui rétorquer : lui as-tu expliqué que certaines choses n'allaient pas ? As-tu fait ses évaluations ? A-t-il été averti de ce à quoi il s'exposait ? Et le manager de répondre : 'Ah ben non'. On ne peut nier que l'évaluation sert aussi 'à se couvrir' en tant qu'employeur. Elle participe à la définition de ce qu'est 'bien travailler' ou 'mal travailler' dans l'organisation. »

Henri-François Lenaerts (Claeys & Engels) : « C'est plus vrai encore depuis la CCT n°109 qui prévoit une procédure par laquelle le travailleur peut demander à l'employeur de lui communiquer les motifs de son licenciement et qui prévoit une sanction si ce dernier ne répond pas à cette demande. Elle a également introduit une nouvelle notion, à savoir le 'licenciement manifestement déraisonnable'. »

Isabel Carrion (Orange) : « En conséquence, l'évaluation devient un peu plus encore un instrument de documentation, pour prémunir l'employeur en cas de problèmes. Elle porte, en ce sens, également un enjeu syndical. »

Henri-François Lenaerts : « On constate dans certains dossiers que les entretiens d'évaluation se retournent contre l'employeur. D'autant plus que, dans la grande majorité des cas, les évaluations sont en général positives ou relativement neutres. Il est en effet rare que l'évaluation soit totalement

négative, celle-ci étant souvent considérée comme ayant pour objet principal de motiver le collaborateur. Quand un licenciement intervient, on demande à l'employeur de voir les évaluations qui ont été faites de la personne et, si elles sont satisfaisantes, la justification d'un licenciement devient plus difficile. »

Bruno Leman : « Il importe certainement d'encourager les managers à ne pas uniquement réaliser de 'bonnes évaluations', mais à oser mettre le doigt sur la sous-performance et à faire preuve de courage pour la rectifier. Pas pour 'documenter', mais bien dans une optique de progrès. »

Isabel Carrion (Orange) : « Cette idée de documentation ne doit pas se limiter à une perspective de licenciement. Elle s'inscrit chez nous dans la mise en place de 'Personal Improvement Plans'. L'idée pourrait être de ne plus évaluer tous les collaborateurs, ou du moins pas tous les ans, mais de procéder à une évaluation quand un problème se pose, par exemple en cas de dysfonctionnement. On peut alors documenter le cas, envisager des initiatives, puis se revoir après deux mois pour une nouvelle évaluation. Avec à nouveaux des mesures à prendre si le problème se prolonge, comme par exemple une mobilité interne. Si, au final, il n'y a pas de solution possible, on doit envisager la fin de la relation avec, à la clé, une motivation du licenciement qui tient la route. »

Ce qui pose clairement le rôle du manager dans le processus...

André Leclercq : « C'est un acteur essentiel du processus qui doit avoir la légitimité et la crédibilité pour donner le feed-back. Se pose également la question de ce qui doit être évalué : l'atteinte ou non des objectifs, les résultats par rapport à ceux des autres, les attitudes, les comportements, le développement de la personne... Il y a, là aussi, un enjeu de clarté et de transparence. »

Olivier Mey (L'Oréal) : « La jeune génération a une vraie attente d'avoir une visibilité sur l'évolution de la carrière, les possibilités de développement. Les managers doivent avoir une maturité et/ou être formés à ce niveau. L'outil évaluation peut contribuer à rencontrer cette attente, s'il est bien mobilisé en ce sens. »

Christine Godin (Securex) : « Nous sommes en train de remettre en question la routine de l'évaluation annuelle pour miser sur un feed-back plus régulier - hebdomadaire, mensuel - au travers d'outils que nous sommes par ailleurs occupés à identifier. L'idée est aussi de privilégier un entretien informel d'employabilité durable afin d'encourager les collaborateurs à prendre leur carrière en main et par lequel nous pourrions écouter les signaux qu'ils veulent nous faire passer. »

Anne Gilles : « Il faut clarifier le rôle du manager : on attend qu'il soit responsable de son équipe, qu'il fixe des objectifs, qu'il stimule la dynamique participative, qu'il donne un feed-back régulier, qu'il fasse preuve de reconnaissance, qu'il évalue, qu'il soutienne le développement des membres de son équipe, qu'il sanctionne au besoin... On lui demande beaucoup de choses, parfois des choses contradictoires. Il y a une réflexion à mener sur l'endroit où on place le curseur, alors même qu'on dit ne plus vouloir de managers dans le 'command & control'. Beaucoup des évolutions que connaissent les organisations de travail ne collent simplement plus avec la notion d'évaluation. »

Quelle exigence peut-on avoir par rapport à une démarche d'évaluation ?

Mathieu Pleyers (ULB/HEC-ULg) : « L'évaluation devrait être un outil qui fait bouger les choses, et non pas une routine. Un outil qui stimule le dialogue. Un outil qui permet de mettre le doigt sur les problèmes et qui aide à identifier comment les surmonter. Un outil qui favorise le partage d'expériences. Un outil qui encourage le développement. On n'ose pas assez la confrontation dans les entreprises. Bien entendu, il faut valoriser ce qui fonctionne bien. Il faut reconnaître. Mais une évaluation qui donne un score satisfaisant à tout le monde n'a guère de sens. On est donc face à un

outil qui peut avoir différentes fonctionnalités. Il faut lui donner du sens, tant pour l'organisation que pour l'individu. Ce qui apparaît certain, c'est qu'il gagne à être dissocié de dimensions ou d'enjeux pécuniaires. »

Valérie Flohimont : « La question fondamentale est en effet celle de la finalité : que veut-on atteindre ? Veut-on récompenser ? Se couvrir en cas de problème ? Donner de la reconnaissance ? Faire que les équipes soient plus performantes ? Stimuler le développement ? On utilise l'évaluation un peu pour tout ça, mais ce qui compte vraiment et plus encore, c'est ce qu'on met en place derrière. Évaluer pour évaluer ne mène pas très loin. N'oublie-t-on pas les fondamentaux qui doivent aller de pair et faire que l'évaluation a une valeur ajoutée pour les parties prenantes ? »

Isabel Carrion : « On devrait concentrer l'évaluation individuelle sur le comment, sur les comportements. Et l'attribution de bonus devrait se faire sur base de critères plus collectifs. C'est pourquoi nous travaillons chez Orange à faire évoluer les outils RH pour y inclure des 'principes d'actions'. Je suis convaincue aussi que nous devons développer des perspectives plus positives, le 'Yes, we can'. En Europe, nous voyons souvent plus les obstacles que les opportunités. C'est le feed-back positif, constructif, qui fait avancer. Il n'implique pas de donner un 'satisfaisant' à tout le monde, mais bien de se tourner vers l'amélioration, l'idée de saisir des opportunités. Il nous faut (re)former le management en ce sens, car il est plus souvent là avec le bâton qu'avec la carotte. »

Philippe Bertin : « Et le problème des managers 'subjectifs' qu'on a évoqué peut être adressé en s'aidant du Talent Management. Chez Prayon, les cadres sont passés en revue en sous-groupes composés de trois ou quatre directeurs et de la responsable Talent. Ils sont positionnés selon deux axes, la performance et le potentiel. Ensuite, le Leadership Council mène un débat ouvert sur les personnes et leur développement, ainsi que sur les fonctions et leur criticité. Ensuite, la Talent Manager explore avec les directeurs concernés des pistes de solutions. Cet exercice permet de mieux connaître les 180 cadres, au niveau de leurs attentes, aspirations, etc., et d'avoir une proactivité en matière de pilotage RH. Il aide également au calibrage des entretiens et des évaluations, puis des actions des développement. »

Il semblerait donc qu'il nous faille conclure que la démarche d'évaluation ne serait pas à jeter purement et simplement, mais plutôt qu'il faille... « évaluer les processus d'évaluation » en place, les dépoussiérer, les clarifier, les réaligner, leur donner du sens... ?

Sophie Lepercq (JCDecaux) : « Les entreprises qui annoncent abandonner l'évaluation sont des boîtes qui travaillent surtout par projet et où une évaluation s'opère plutôt à ce niveau. Il n'est donc pas surprenant qu'elles jugent pouvoir se passer de l'évaluation du personnel au sens classique, ce qui ne signifie pas qu'il n'y a plus d'évaluation du tout. Je pense que c'est nettement moins réaliste si l'entreprise ne travaille pas en mode projet. D'ailleurs, ce qui apparaît critiqué, ce n'est pas tant l'évaluation elle-même que son formalisme, son caractère routinier, sa fréquence et le temps qu'on y passe. Peut-être ne faut-il pas jeter le bébé avec l'eau du bain ? Chez JCDecaux, nous n'avions pas de système structuré d'évaluation annuelle du personnel jusqu'il y a peu et les gens ne se parlaient pas assez. Nous avons mis en place une évaluation formelle en la voyant comme un moyen d'initier la conversation, de susciter le feed-back. Une fois que le dialogue devient plus mature, on peut bien entendu faire évoluer l'outil, le remplacer par des dispositifs raccourcis, par exemple avec un nombre limité de questions simples, posées une fois par mois. Pourquoi pas, en recourant à une application pour en faire un processus plus ludique... »

Isabel Carrion : « Cette réflexion doit aussi se mener dans les entreprises traditionnelles ne fonctionnant pas par projet, car l'avenir n'est clairement plus à la hiérarchie. On est à l'ère du travail

en réseaux. Comme le dit l'adage, si vous voulez aller vite, allez-y seul ; si vous voulez aller loin, allez-y ensemble. À l'avenir, avancer seul sera de moins en moins possible. On ne peut donc plus fonctionner avec un boss qui évalue, sans tenir compte de l'interaction avec d'autres équipes, d'autres managers, sur différents projets en parallèle. On l'a dit : l'évaluation devrait pouvoir s'envisager dans le cadre de ces réseaux. »

Philippe Bertin : « L'idée de l'application est à creuser, un peu comme, dans Airbnb, on évalue son hôte ou comme nous sommes évalués en tant qu'employeurs sur Glassdoor. On peut imaginer être évalué en tant que travailleur, en tant que collègue, en tant que manager, sur des critères individuels et collectifs, de façon transparente et très visuelle. Ce qui implique aussi que le volet juridique évolue... »

Sophie Lepercq : « Cela conviendrait mieux à une jeune génération pour qui être évalué une fois l'an correspond à un temps trop long, sachant qu'à cet âge, on tend à changer de job tous les deux ou trois ans. Il y a clairement un intérêt à ce que l'évaluation puisse intervenir plus régulièrement, mais ce n'est pas possible en conservant un même degré de formalisme. »

Doris Sessolo : « Méfions-nous tout de même d'une évaluation qui deviendrait quasi quotidienne, permanente, en temps réel car on peut rapidement aboutir à une pression supplémentaire sur l'individu. J'encouragerais également à travailler davantage sur la dynamique collective. Ce n'est pas en évaluant les faiblesses et les forces de l'individu uniquement que l'on peut y arriver. L'exercice devrait permettre de bâtir l'interaction, par exemple en composant des binômes où l'un, par ses forces, peut compenser les faiblesses de l'autre, et vice-versa, avec du mentorat et du transfert de compétences à la clé. C'est une des raisons pour lesquelles je me demande si on ne devrait pas plutôt repartir d'une page blanche, plutôt que de vouloir adapter, et sans doute tordre, ce qui existe. La fonction RH est-elle suffisamment courageuse pour remettre complètement certains de ses outils à plat, en tenant compte des enseignements de la recherche académique et des évolutions sociétales ? Est-on encore dans un schéma où l'on a besoin d'un 'chef' qui dit 'bravo, nous allons t'attribuer une bonne note ou un beau bulletin' ? Est-ce qu'en tant que DRH, on souhaite encore être évalué comme nous faisons évaluer nos collaborateurs ? Nous devrions davantage bousculer nos hiérarchies sur façon dont nous avons envie (ou pas) d'être évalués. »

Valérie Flohimont : « Je rejoins l'idée que nous ne sommes parfois pas assez créatifs, ou audacieux, mais je ne suis pas partisane de faire tabula rasa du passé car c'est ce qui nous permet précisément d'être critiques et de tirer les enseignements de ce que nous avons vécu. Comme cet échange le montre, tout n'est certainement pas à jeter. Il nous faut tendre vers un idéal, peu importe le nom qu'on va utiliser pour opérationnaliser cet idéal, mais sans en effet jeter le bébé avec l'eau du bain. Sans quoi le risque est grand de finir par réinventer la roue. »

Christophe Lo Giudice

L'évaluation est sur la sellette dans de nombreuses entreprises

Les entreprises proclamant ouvertement abandonner l'évaluation du personnel au sens classique du terme restent marginales. Bien plus nombreuses sont celles qui disent revoir leur processus en la matière. C'est le cas de Novartis. « Nos systèmes d'évaluation étaient jusqu'ici très traditionnels, structurés, top-down mais avec une auto-évaluation à mi-année, fondé sur un rating d'où découle le paiement du variable, indique Pierre Leman, DRH pour la Belgique. La révision en cours va dans le

sens d'une plus forte intégration des notions d'apprentissage et de développement personnel avec l'idée sous-jacente de fonder l'évaluation davantage sur les forces et la dynamique de progrès, moins sur les faiblesses. Nous voulons que l'évaluation soit moins unilatérale, davantage bilatérale. »

Chez L'Oréal également, l'évaluation va connaître un lifting. « Nous avons actuellement deux entretiens, l'un à mi-année centré sur le développement, l'autre en fin d'année pour constater si les objectifs ont été atteints et en fixer de nouveaux, explique Olivier Mey, DRH pour la zone Belgilux. Le problème d'un rendez-vous annuel, c'est que, dans une industrie comme la nôtre, les priorités peuvent changer rapidement. Si on ne revoit pas régulièrement les objectifs, l'évaluation peut ne pas se fonder sur des aspects très pertinents. De plus, les jeunes collaborateurs attendent un feed-back plus régulier. Enfin, notre système actuel est très orienté business, facts & figures. La volonté consiste à évaluer d'autres dimensions : l'agilité, la collaboration, la capacité à simplifier,... »

Volvo Construction Equipment opère une révision de ses dispositifs d'évaluation dans un même ordre d'idée : introduire d'autres critères que purement liés à la performance au sens traditionnel. « La révision se fonde sur le concept de 'Long Term Sustainable Performance', confie Marie-Pierre Saint-Viteux, Vice-President HR Management. À savoir une performance qui se renouvelle durant plusieurs années et qui s'inscrit dans l'optique du développement durable, tant pour l'organisation que pour la personne. L'évaluation doit aussi davantage résider dans les mains de l'employé, avec un travail de préparation de sa part. Les objectifs lui sont communiqués d'en haut, mais à lui ou elle d'identifier comment il peut apporter sa part dans la réalisation, puis de s'auto-évaluer. »

Chez Claeys & Engels, on a par contre supprimé la notion même d'évaluation. « Nous parlons d'entretien d'évolution. Il porte uniquement sur le développement de l'individu, souligne Henri-François Lenaerts. Il n'y a plus aucun lien direct avec la rémunération. D'autre part, pour récompenser l'atteinte des objectifs collectifs, nous avons une CCT 90 qui concerne alors toutes les catégories de staff. »